

MEJORA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL/MANABÍ

IMPROVED PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM FOR HUMAN TALENT GAD PROVINCIAL / MANABÍ

Leticia Yanina Sabando Garcés
leticiasabando@yahoo.com

Evis Lizeth Diéguez Matellán
evisylianne@gmail.com

Docentes Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí -
Ecuador

Recibido: 11/03/2016

Aceptado: 21/07/2016

Código Clasificación JEL: E42, J24

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es presentar una propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño basada en indicadores, para el mejoramiento del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Manabí, contribuyendo a la eficiencia y eficacia laboral en la ejecución de los procesos institucionales en observancia a las normas laborales vigentes y la matriz diseñada según la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño EVAL aplicada por el Ministerio de Trabajo. Entre los aspectos más relevantes de la propuesta están los indicadores utilizados, los cuales son definidos para medir los niveles de cantidad, calidad y tiempo, consolidado en una matriz estadística de tipo cuantitativa-cualitativa, que valora de manera integral el trabajo de cada individuo.

Palabras clave: Sistema de evaluación, GAD, talento humano, manual

ABSTRACT

The objective of this research is to present a proposal to improve the performance evaluation system based on indicators, to improve the human talent of the Provincial Government of Manabí, (GAD) contributing to efficiency and labor efficiency in the execution of institutional processes in compliance with the existing labor standards and the matrix designed by the Technical Standard Subsystem Performance evaluation EVAL applied by the Ministry of Labour. Among the more relevant aspects of the proposal are the indicators used, which were given to measure the levels of quantity, quality and time, consolidated in a matrix of quantitative - qualitative statistical type and evaluates integrally the work of each individual.

Key words: evaluation system, GAD, human talent, manual



INTRODUCCIÓN

El talento humano de cualquier organización, representa el principal bien intangible participante en el proceso productivo de las entidades. Su implicación es directa, por lo tanto, los resultados en gran parte se reflejan en la calidad del talento humano y su estado motriz, afectivo e intelectual. Con el paso de los años, el ser humano ha descubierto la gran importancia de administrar los talentos existentes en el medio, creando organizaciones adecuadas que permitan alcanzar un destacado desarrollo dentro de un contexto social y económico.

Para Mejía y Jaramillo (2006), en la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras.

El capital intelectual puede tener dos enfoques complementarios: uno, como factor de producción para la obtención de conocimiento productivo o innovación, aspecto en el cual desempeñan un papel determinante las estrategias de formación del talento humano de la organización; y el otro, que ya se definió como activo de valor (Mejía y Jaramillo, 2006).

En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad (Nonaka y Takeuchi, 2002) y, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible. Se trata de analizar, entonces, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.

Una aplicación del talento humano dentro de las condiciones económicas y laborales que comúnmente son generalizadas en los países subdesarrollados, como desempleo, sub-empleo y bajos salarios; puede utilizarse por sectores económicos para reproducir estas debilidades económicas y sociales en función de una utilidad inmediatista de la organización empresarial (Mejía y Jaramillo, 2006).

Hoy en día es necesario que se comprenda la importancia de cada uno de los procesos y responsabilidades establecidos en las áreas de talento humano, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo en sus ramas de actividad, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad.

A medida que crecen las instituciones se vuelven más complejas, por lo tanto el proceso de gestión del talento humano también se vuelve más complejo alcanzando una mayor importancia, el propósito básico de éste permanece igual pero a menudo cambia el enfoque que se le da para lograr sus metas.

Uno de los procesos dentro de la gestión del talento humano es la evaluación del desempeño, la misma que se realiza para medir el rendimiento del empleado, pues de esta manera se podrá juzgar la evolución de su desempeño, por lo tanto, es necesario realizar una estimación que permita obtener resultados efectivos.

La evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. El objetivo de la evaluación

es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados (Mejía y Jaramillo, 2006).

Según la Ley Orgánica del Servicio Público de Ecuador en el Artículo 76, inciso 2, indica que: la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

La evaluación del desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera como se cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Ruiz, 2008).

Uno de los problemas comunes que enfrentan los gobiernos, es la ausencia de un método para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, y en consecuencia, determinar el éxito o fracaso de sus intervenciones. Las razones que lo motivan son de diversa índole, desde la naturaleza de algunas actividades gubernamentales que dificultan el uso de indicadores directos, la falta de un continuo interés de los políticos y funcionarios en analizar su gestión, hasta la ausencia de equipos técnicos que permitan llevarla adelante.

Por cada una de estas razones surge la necesidad de generar una propuesta de mejora del sistema de evaluación del talento humano del Gobierno Provincial de Manabí, que ayudará a optimizar las operaciones institucionales públicas, lo cual repercutirá en los flujos laborales institucionales.

METODOLOGÍA

Para este fin se utiliza una metodología tipo no experimental, de campo, descriptiva, evaluativa. En primera instancia se realiza un diagnóstico a través de la aplicación de herramientas de recolección de datos como la entrevista, aplicada a 14 jefes departamentales y supervisores con la finalidad de conocer la necesidad de crear una propuesta de mejora en la institución. Del mismo modo se utiliza la encuesta, dirigida a 41 funcionarios de la prefectura. Ambas muestras representan la totalidad de la población en cada caso. A partir del diagnóstico, se logra identificar la necesidad de contar con un sistema de evaluación eficiente, procediendo a diseñar una matriz fundamentada en el manual de funciones institucional, para lo cual se ejecuta las siguientes fases:

Primera fase: diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño, que se ejecuta mediante la utilización de técnicas y herramientas de recolección de información (entrevistas y encuestas), con la finalidad de evaluar la situación operativa-administrativa de la institución. Para el efecto, se realizarán entrevistas dirigidas a los supervisores departamentales y encuestas aplicadas a los servidores públicos de manera general. Una vez implementados los instrumentos en mención, se procede al análisis de la información. Para el cumplimiento de esta actividad se efectúa la respectiva tabulación de datos, contabilizando y describiendo estadísticamente los resultados más relevantes, para llegar a la conclusión de la primera fase de este proyecto.

Segunda fase: elaboración de indicadores y metas específicas por actividades y función de cada cargo. En esta fase se efectúan investigaciones teóricas sobre la creación y

elaboración de indicadores de gestión. Además se usa el manual de funciones existente en el GAD provincial de Manabí, utilizando como esquema temático la misión, objetivos y actividades específicas establecidas según la naturaleza de cada uno de los cargos. La redacción de indicadores tuvo lugar en relación a los conceptos indagados en el marco teórico de la investigación y en concordancia con el marco legal laboral vigente en el Ecuador.

Tercera fase: propuesta de mejora del sistema de evaluación del desempeño. Para la configuración de la iniciativa evaluadora, se procedió a la elaboración de una misión, visión y objetivos de la misma. Esta iniciativa se fundamenta en una matriz de evaluación cuantitativo-cualitativa y recoge los componentes señalados en las fases precedentes. Dicha herramienta se fundamenta en la legislatura laboral vigente y en el Subsistema de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Trabajo (Resolución N° SENRES 2008-038). Además articula armoniosamente varios indicadores acompañados de la operacionalización dimensional de tres aspectos: cantidad, calidad y tiempo. De este modo se logra evidenciar la validez del objetivo laboral cumplido, en función de los fines, propósitos, componentes y actividades asignadas a cada cargo dentro del andamiaje laboral de los departamentos. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo.

Cuarta fase: socializar la propuesta de evaluación del desempeño del GAD Provincial de Manabí. Representó una síntesis de los beneficios y alcances de la propuesta a los funcionarios del departamento de Talento Humano. Estos servidores son los encargados de la ejecución de la matriz y por ende los responsables del mejoramiento del desempeño laboral de los involucrados.

El tiempo para la ejecución de este proyecto dentro del GAD Provincial de Manabí, fue de nueve meses, tiempo en el que se elaboró y socializó la propuesta de mejora del sistema de evaluación para el talento humano institucional. La población universo de la investigación estuvo constituida por 41 servidores públicos del Gobierno Provincial de Manabí, lo que representa a la totalidad de funcionarios administrativos de la institución. Las variables de estudio, se fundamentaron en la siguiente idea a defender: “Con la elaboración de la propuesta de mejora del sistema de evaluación de desempeño del departamento de talento humano del Gobierno Provincial de Manabí, se logró contribuir a la eficiencia y eficacia laboral en la ejecución de los procesos institucionales”.

El estudio tuvo como variable independiente la Mejora de Sistema de evaluación; mientras que la variable dependiente fue el Desempeño del Talento Humano del GAD Provincial de Manabí.

RESULTADOS

En esta fase se presenta la tabulación de los resultados de la entrevista a supervisores y la encuesta dirigida a todos los servidores públicos del GAD Provincial de Manabí. A través de ésta se logró evidenciar las falencias del sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución, facilitando la toma de decisiones para la propuesta de mejora. A continuación se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicadas para el diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución.

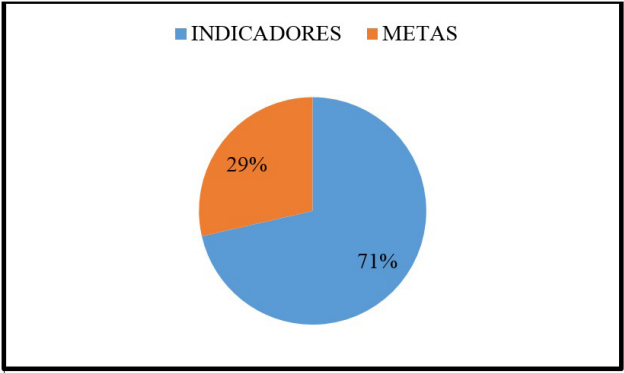
Entrevista

La entrevista es dirigida tiene a los 14 supervisores o jefes departamentales del GAD provincial de Manabí. Tuvo como finalidad obtener la opinión de cada uno de ellos sobre el sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución. El orden establecido

por el diseño de la entrevista es el mismo con el que se realiza la presentación, análisis e interpretación de resultados.

¿Existe alguna dificultad al momento de evaluar el desempeño?

Gráfico 1. Dificultades para evaluar

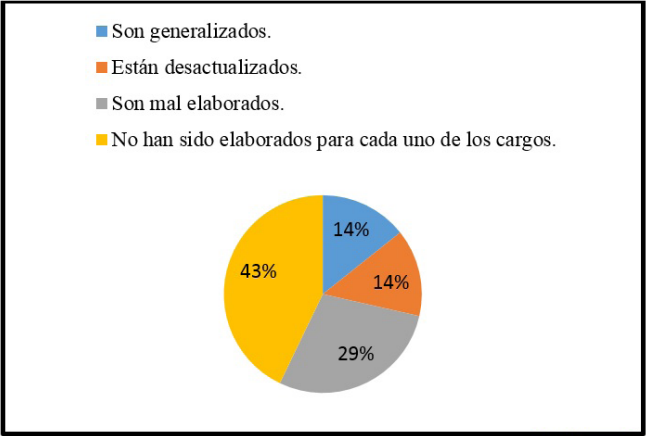


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Gráfico 1, se puede determinar que el 71% de los entrevistados tienen dificultad en coordinar los indicadores de evaluación con las acciones esenciales de los cargos, debido a que los indicadores están redactados sin determinación de la dimensión de la calidad, cantidad y tiempo de la actividad a cumplir. De acuerdo al mismo gráfico, el 29% de funcionarios restantes, aseguran tener dificultades en la valoración de metas debido a la incongruencia en la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad. Queda claro con esta modalidad de respuesta, que la falencia más relevante del sistema de evaluación del desempeño vigente en el Gobierno provincial, son las actividades u obligaciones de los cargos y metas establecidas que no coinciden con la frecuencia con las que se ejecutan las actividades.

¿Los indicadores con los que evalúan el desempeño están alineados según las actividades que realizan los servidores en sus cargos?

Gráfico 2. Indicadores que evalúan el desempeño



Fuente: Elaboración propia

La estructura de respuesta presentada en el Gráfico 2, demuestra que los supervisores departamentales en un 43% aseguran que los indicadores de evaluación del desempeño no han sido elaborados para cada uno de los cargos, el 29% estableció que han sido mal elaborados, el 14% sostuvo que los indicadores están generalizados y el 14 % restante manifestó que se encuentran desactualizados. A partir de la estructura de frecuencia obtenida a partir de las respuestas de la entrevista, se logró determinar que la principal limitación actual de la matriz de evaluación de desempeño vigente es que los indicadores no han sido diseñados según las actividades de cada uno de los cargos.

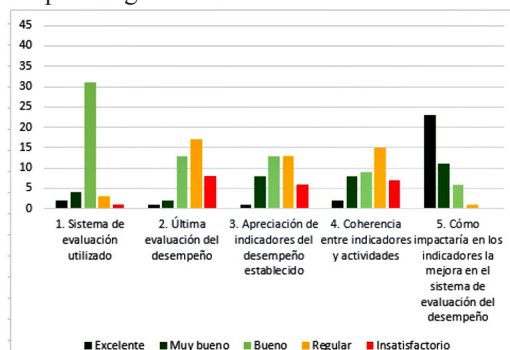
Según el análisis expuesto, se logra interpretar que las respuestas de la entrevista dieron paso al primer diagnóstico del sistema de evaluación vigente. A través del mismo se logró determinar que una de las falencias más consistentes es la presentación de indicadores de evaluación de actividades, los que al momento no están acorde a las obligaciones de cada uno de los cargos y que las metas establecidas no concuerdan con la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad.

Encuesta

La encuesta fue dirigida a los 41 servidores del Gobierno Provincial de Manabí. Esta herramienta fue aplicada con la finalidad de obtener información sobre la opinión de los servidores en torno al sistema de evaluación del desempeño vigente en la institución. Los resultados de esta herramienta se presentan en un solo gráfico y luego explica el respectivo análisis.

1. ¿Cómo califica usted al sistema de evaluación del desempeño que utilizan en la institución?
2. Determine cómo considera usted la calificación de la última evaluación del desempeño que le realizaron en la institución.
3. Indique la apreciación que le da a los indicadores de desempeño establecidos en el sistema de evaluación actual en la institución.
4. Señale la estimación que le da a la coherencia que existe entre los indicadores de actividades establecidos en el sistema de evaluación del desempeño actual y las actividades establecidas en su contrato de trabajo y manual de funciones.
5. Especifique cómo mejorarían los indicadores de actividades y se mejorara el sistema de evaluación del desempeño.

Gráfico 3. Opinión de los encuestados en torno al sistema de evaluación del desempeño vigente en el GAD Provincial de Manabí.



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 3, se pueden apreciar los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta. Un análisis de estos resultados determina que el 75% de la muestra encuestada (31 individuos) plantea que el sistema de evaluación empleado es bueno. Respecto a las consideraciones sobre la última evaluación del desempeño se dispersan las respuestas, siendo los valores más significativos las evaluaciones de bueno con 32% (13 encuestados), regular con 41% (17 encuestados) e insatisfactorio con 19% (8 encuestados). La apreciación que tienen los encuestados sobre los indicadores establecidos para medir el desempeño se dispersa aún más, en este aspecto los valores más significativos están en cuatro grupos: los que aprecian de muy bueno los indicadores establecidos, ocho encuestados para un 19%, los que califican los indicadores de bueno y regular, 13 encuestados en cada nivel de la escala empleada para un 32% respectivamente, y los que los califican de insatisfactorio, 6 encuestados con una representatividad del 15%. A la pregunta relacionada con la coherencia que existe entre los indicadores de actividades establecidos en el sistema de evaluación del desempeño actual y las actividades establecidas en su contrato de trabajo y manual de funciones los encuestados igualmente dispersaron sus respuestas indicando que esa coherencia era muy buena para ocho individuos, representando el 19%, de buena fue calificada por nueve encuestados para un 22%, de insatisfactoria la calificaron siete encuestados que representan el 17% y el valor más alto para esta pregunta fue de regular con un 37% de las respuestas (15 encuestados). A la última pregunta relacionada con la percepción de cómo impactarían en los indicadores la mejora del sistema de evaluación, el 98% de los encuestados (40 personas) manifestaron desde bueno a excelente el impacto que se produciría.

Elaboración de indicadores y metas específicas

Se planteó un análisis teórico a partir del marco conceptual pertinente. Los indicadores se redacta de manera cuantificable, agregando los indicadores de meta como: Cantidad (¿Cuánto?), Calidad (¿de qué tipo?) y Tiempo (¿Cuándo?). Estos medidores se integran y reportan las necesidades puntuales de cada cargo para cada departamento.

Propuesta de mejora del sistema de evaluación

Como parte sustancial de la propuesta, se diseña una matriz de evaluación del desempeño (Cuadro 1) en relación a la medición de actividades, eventos y procesos laborales desempeñada por los funcionarios dentro de cada departamento. El sistema propuesto se fundamenta en políticas, leyes, códigos y normas, que intervienen directa o indirectamente en el mecanismo de evaluación sistémica configurada a través de la propuesta.

Además, la propuesta está basada en el mejoramiento de los indicadores y metas de la evaluación de actividades, fundamentada a través del orgánico funcional de la institución, la misma que contiene una breve introducción, misión, visión, objetivo, las diferentes matrices de indicadores a proponer por cada uno de los cargos y por último las conclusiones generales.

Aplicabilidad

A través de la matriz de evaluación y de su mecanismo de cuantificación por actividades e indicadores se configura una oportunidad para evaluar desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo a cada funcionario. La ejecución del sistema de evaluación propuesto y la interpretación de resultados para cada funcionario, en las diferentes actividades evaluadas, tiene la particularidad de implementarse con frecuencia semanal, luego la sumatoria de los puntajes y porcentajes generan un archivo sintetizado en la

cuantificación y cualificación mensual de cada funcionario. Para este último hecho se adjunta una escala que a partir del porcentaje de calificación del logro, clasifica el valor alcanzado en una de las categorías propuestas.

Cuadro 1. Matriz piloto para evaluación de funcionarios

Calificación (% de logro)	Escala de valoración cualitativa	Color asignado a la escala
0%-40%	Mala	
41%-60%	Regular	
61%-80%	Buena	
81%-90%	Muy buena	
91%-100%	Excelente	

Fuente: (Espín, 2011)

Mecanismo de acción

Se muestra un ejemplo de aplicación de la Matriz de Evaluación del Desempeño propuesta con los resultados obtenidos en un departamento del GAD provincial de Manabí. En dicha matriz en la primera columna, se enumeran las actividades semanales planificadas para los funcionarios, luego se define un indicador que mida el cumplimiento de cada actividad y una meta a alcanzar. Se agraga a la matriz una columna para indicar el valor alcanzado de cada meta, posteriormente se calcula el porcentaje de cumplimiento para cada meta. Con lo que se establece una calificación cualitativa establecida de acuerdo con la escala mostrada en el Cuadro 1.

Cuadro 2. Aplicación de la Matriz de Evaluación del Desempeño (en un departamento del GAD Provincial de Manabí).

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INDICADOR	META PROPUESTA	META CUMPLIDA	METAS ALCANZADAS/ METAS PROPUESTAS*100	CUALIFICACIÓN
DEPARTAMENTO		20	20	100%	EXCELENTE
Coordinar las actividades en las que intervienen directores, jefes departamentales con instituciones del sector público, semipúblico y privado.	Número de eventos y actividades coordinados con éxito	4	4	100%	EXCELENTE
Supervisar las actividades de control previo, oficinas zonales y oficina en Quito.	Número de actividades supervisadas con éxito	4	4	100%	EXCELENTE

Mantener a través de la dirección de comunicación, un monitoreo permanente de la agenda que tiene que cumplir el prefecto.	Porcentaje de monitoreo de agenda	4	4	100%	EXCELENTE
Ejecutar disposiciones de la prefectura para coordinar la realización de reuniones de trabajo, inspecciones y más diligencias que sean necesarias para el cumplimiento de los fines institucionales.	Porcentaje de coordinación de fines institucionales	4	4	100%	EXCELENTE
Elaboración de comunicaciones en coordinación con la secretaria general y la dirección de comunicación corporativa.	Porcentaje de comunicaciones entregadas a tiempo	4	4	100%	EXCELENTE

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

La evaluación del talento humano, debe responder a los intereses corporativos desde varios aspectos de significancia, sin embargo, uno de los más importantes lo representa el intelecto de los funcionarios, esto concuerda con Madrigal (2009), que en su artículo Capital Humano e Intelectual concluye que: “Más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de sus colaboradores los que aportan valor añadido a la organización. Por lo tanto los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas” (competencias).

Desde esta perspectiva, la evaluación se constituye en un factor clave para el mejoramiento del desempeño laboral. Los aspectos motrices, intelectuales y emocionales deben ser medidos cuantitativa y cualitativamente. Esta premisa es paralela a las establecidas por Martínez y Martínez (2010) en su artículo Matriz Organizacional para la Medición de los Procesos de Personal, Una Primera Aproximación. El autor manifiesta que: “La matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, se constituye en un instrumento de apoyo que permite obtener una cuantificación del impacto del área de gestión humana en la empresa”.

La Matriz de Evaluación del Desempeño propuesta y aplicada en la investigación representa un avance en cuanto a la evaluación del talento humano en el GAD provincial de Manabí. A través de la misma se podrán generar procesos laborales más eficientes, con el conocimiento que existe una herramienta que valora de manera cuantitativa y cualitativa su desempeño laboral, en consideración a la Evaluación-Evaluación, sistema propuesto por Andrade y Cedeño (2014), en su plan operativo.

CONCLUSIONES

El diagnóstico del estudio determinó que una de las falencias más consistentes es la presentación de indicadores de evaluación de actividades, que no están acorde a las obligaciones de cada uno de los cargos sin que las metas establecidas concuerden con

la frecuencia con la que se ejecuta cada actividad. El grado de aceptación entre los funcionarios del sistema vigente de evaluación, tiende entre bueno a regular, justificando el diseño e implementación de un nuevo sistema.

Los indicadores fueron redactados de manera cuantificable, agregando los indicadores de meta como: Cantidad (¿Cuánto?), Calidad (¿de qué tipo?) y Tiempo (¿Cuándo?).

La propuesta de mejora se fundamenta en políticas, leyes, códigos y normas, que intervienen directa o indirectamente en el mecanismo de evaluación sistémica; así mismo se basa en el mejoramiento de los indicadores y metas de la evaluación de actividades, fundamentada a través del orgánico funcional de la institución. Todo esto se consolida en una matriz estadística de tipo cuantitativa-cualitativa, que valora de manera integral el trabajo de cada individuo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, V. y Cedeño, A. 2014. Plan Operativo para el mejoramiento de las relaciones comerciales colombo-ecuatorianas. Manta: ULEAM. 1(1):102-104.

Espín, G. 2011. Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la dirección de administración de recursos humanos. Tesina. Quito: IAEN 97.

GAD Provincial de Manabí. 2013. Manual de Funciones. Portoviejo: 1(1):7-35.

INEC. 2012. Hábitos de lectura en Ecuador. Quito: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

LOSEP. 2010. Ley Orgánica de Servicio Público. Quito, Ecuador.

Madrigal, B. 2009. Capital Humano e Intelectual: su evaluación. Carabobo, VE. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 4(1):76.

Martínez, E.; Martínez, J. 2010. Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. La Sabana, CO. Revista Científica Pensamiento y Gestión. 2(29):2-7.

Mejía, A; Jaramillo, M. 2006. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista Científica Guillermo de Ockham, 4(1):43-81.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. 2002. La Organización Creadora de Conocimiento. Revista Espacios, 23(1):1.

Ministerio del Trabajo. (2015). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño Resolución N° SENRES 2008-038.

Ruiz J. 2008. La calidad de los servicios en el contexto general de la evaluación en la Administración Pública Española. Madrid, España: Inap.